

Effektivisering av lagerhållning

Per Erik Mikael Juslin

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	3384
Författare:	Per Erik Mikael Juslin
Arbetets namn:	Effektivering av lagerhållning
Handledare (Arcada):	Ann-Christine Sved
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Effektivering av lagret är en viktig del i företagets verksamhet i dag. Genom att effektivisera lagret vill man eliminera onödiga kostnader som ingår i lagret. Man kan förbättra lagrets operativa aktiviteter, distributionskanaler, lagervärde och samarbete mellan leverantörerna, så att produktflödet effektiviseras. Just in time ideologin är en viktig del i dagens logistik, ideologin går ut på en planeringsfilosofi som står för en strävan att producera och leverera varor i precis den mängd och vid den tidpunkt som de behövs. I studien granskas lagerhållningen i sportaffärskedjan Stadium i Finland. Stadium säljer säsongprodukter och har som mål att vara bland fem största sportaffärskedjor i Europa. Säsongprodukterna är problematiska för deras försäljning är beroende på vädret. Produkterna som inte blir sålda förvaras i butikslagret och ökar lagervärdet. Arbetets mål är att granska Stadiums lagerhållning och ge förbättringsförslag för att förbättra lagerhållningen. Undersökningen görs genom att intervjua fyra personer som arbetar på Stadium. Intervjuerna skall ge idéer om vilka faktorer bör ändras eller utnyttjas för att Stadium skall ha en större nytta av sin lagerhållning. Undersökningens resultat är förbättringsförslag och rekommendationer för Stadiums lagerhållning som baserar sig på intervjuerna och teorin i arbetet. Förbättringsförslag för Stadium var en lagermanual för lageransvarige, ett gemensamt datasystem med leverantörerna och en uträkning för en Stadium outletbutik till Finland.</p>	
Nyckelord:	Lager logistik "Just in time" kapitalbindning lagervärde
Sidantal:	59
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	3384
Author:	Per Erik Mikael Juslin
Title:	Effective stock control
Supervisor (Arcada):	Ann-Christine Sved
Commissioned by:	
<p>Abstract:</p> <p>Effective stock control is an important part of corporate business today. With an effective stock control you eliminate unnecessary costs in your warehouse. Improved warehouse functional actions, distribution channels, stock value and co-operation with suppliers are means to improve companies supply chain. Just In Time ideology is a crucial part of today's logistics. Just In Time is a production strategy that strives to improve a business' return on investment by reducing in-process inventory and associated carrying costs. The study examined a store stock in Stadium, a sport retail chain in Finland. Stadium sells season products and their goal is to be amongst five biggest sport chain companies in Europe. The season products are challenging because their selling depends on weather. Products that hasn't been sold are stored in to stock which increases warehousing value. The aim of this work is to study Stadiums warehousing needs and to give suggestions for Stadium warehousing. The study is conducted by interviewing four people who work in Stadium. The interviews will give ideas on what variables should be modified or utilize to increase Stadium stock control. The study's results are improvement and recommendation ideas to Stadiums stock control which are based on interviews and theory in my study.</p>	
Keywords:	Warehouse logistics "Just in time" tied up capital stock value
Number of pages:	59
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

INNEHÅLL / CONTENTS

1 INLEDNING	6
1.1 Problemområden	7
1.2 Syfte	7
1.3 Avgränsning.....	8
1.4 Metod.....	8
1.5 Definitioner	9
2. LAGRETS FUNKTION	10
2.1 Lagrets operativa aktiviteter	12
2.1.1 Produktplacering i lagret.....	14
2.1.2 Distributionskanaler.....	15
2.3. JIT (just – in – time).....	17
2.3.1 JIT synvinkel på logistik.....	19
2.3.2 Partnerskapsrelationer	20
2.4. Kapitalbindning	21
2.4.1 Kapitalbindning i absoluta tal.....	21
2.4.2 Lagrets omsättningshastighet	22
2.4.3 Lagrets liggtid eller täcktid.....	24
3. STADIUM	25
4. METODIK	27
4.1 Kvantitativ metod	28
4.2 Kvalitativ metod	29
4.3 Kvalitativa intervjuer	29
4.3.1 Ostrukturerade intervjuer.....	30
4.3.2 Semi-strukturerade intervjuer.....	30
4.3.3 Utformning av en intervjuguide.....	30
5. UNDERSÖKNINGEN	31
5.1 Lagrets funktion	33
5.1.1 Sammandrag av intervjuerna	34
5.2 Just in time	35
5.2.1 Sammandrag av intervjuerna	35
5.3 Kapitalbindning.....	37
5.3.1 Sammandrag av intervjuerna	37
5.4 Studiens slutsatser	39

6. Diskussion och avslutning.....	41
Källor	43
Bilagor	44
FRÅGEGUIDE.....	44
FRÅGEGUIDE.....	49
FRÅGEGUIDE.....	54
FRÅGEGUIDE.....	57

1 INLEDNING

Dagens konkurrens är hård mellan företag. Man måste vara ett steg före de andra för att kunna ha ett ledande företag inom sin bransch. Det är framförallt nu när ekonomikrisen slog till, som företagen har börjat undersöka vad det finns för olika möjligheter att reducera onödiga kostnader som finns i företagen. I dagens företag har lagrets funktion stor betydelse, och företagen har förstått att det ligger stora kostnader i lagret och försöker därför på bästa sättet minska på detta. Problemområden är ofta lagerhållning, JIT i relation till logistik som har att göra med samarbete mellan leverantörerna. Kapitalkostnader som innebär att hålla lagerkostnader så minimala som möjligt och lagrets omsättning effektivt. Om man ser på stora företag som har det ekonomiskt bra ställt, har de oftast en väl organiserad logistikavdelning.

Stadium är ett företag som säljer sportartiklar och företaget har som mål att vara bland de fem största företagen i Europa inom sportbranschen. Jag fick i uppdrag av Stadium Oy att undersöka lagerhållningen i Stadiums butiker i Finland, samt utreda olika sätt med vilka man kunde förbättra funktionen och minska kostnader i lagret. Jag har själv jobbat på Stadium i sju år, och stora lagervärden är ett problem för Stadiums butiker. I arbetet kommer jag att undersöka olika synvinklar som påverkar lagrets effektivitet, och hur man kunde öka lagrets effektivitet. Jag kommer att undersöka lagerhållningen för Stadium, hur JIT är implementerat i företaget samt kapitalkostnader som har att göra med effektiveringen för Stadiumbutiker.

1.1 Problemområden

P.g.a. vår lågkonjunktur och Stadiums målsättning att vara bland de fem största sportaf-färskedjorna i Europa, måste Stadium förbättra sina logistikfunktioner och speciellt lag-rets funktion.

Problemet för Stadium är att företaget säljer mycket säsongprodukter, vilket betyder att gamla produkter lätt blir liggande i lagret. Lagerhållningen påverkas också av de an-ställdas noggrannhet med att plocka varor från lagret till butiken. Ett annat problem kan vara att lagret för en viss produktgrupp kan ta slut om försäljningen går bra.

1.2 Syfte

I detta arbete vill jag undersöka problem som uppstår i lagret och hur man kunde för-bättra och utnyttja lagrets funktioner. I detta examensarbete kommer jag att:

- Beskriva olika sätt att mäta lagerhållningen
- Beskriva lagrets operativa aktiviteter
- Genom intervjuer få information om Stadiums lagerhållning
- Se hur Stadium använder sig av JIT
- Komma med rekommendationer och förbättringsförslag

1.3 Avgränsning

Den teoretiska delen av mitt arbete kommer jag att fokusera på lagerhållning, JIT och aspekter som påverkar lagervärde. Stadiumbutikerna har olika stora förråd och produktvolymer beroende på butiken. Jag kommer att göra min undersökning för en av de största Stadiumbutikerna i Finland. Jag kan inte avslöja vilken butik det är eftersom Finlands landschef inte vill publicera lagertal som avslöjar någon butik skilt.

1.4 Metod

I arbetet har jag använt mig av kvalitativ metod. Jag har använt mig av litteratur som skrivits om logistikens lagerhållning för min teoridel. Jag har intervjuat personer och undersökt förbättringsmöjligheter för lagret. För att få en bra helhetsbild av Stadiums lager och av vad som kan förbättras, har jag intervjuat landschefen, salescontrollern, butikschefen och den lageransvarige. För analysen om hur man ska förbättra Stadiums lagerfunktion har jag som stöd min teori och intervjuerna.

Det finns mycket fakta om lagerhållning och därför kommer jag att plocka ut fakta som gäller lagrets operativa aktiviteter, produktplacering och JIT i relation till logistik. Sekundärmaterial kommer att vara intervjuer jag gör med Stadiums lagerarbetare, landschef och salescontrollers som är ansvariga för materialflöde till Stadiumbutikerna i Finland.

.

1.5 Definitioner

Följande begrepp definieras inför arbetet:

Salescontroller:	En person som ansvarar för en produktgrupps försäljning, marknadsföring och flödesschema i Stadium Oy- koncernen.
Lagervärde:	I en lagervärdering ska antalet enheter i lager för varje produkt multipliceras med ett inköpspris eller en tillverkningskostnad för produkten. Summan av alla produkters lagervärde blir hela lagrets värde.
JIT:	Just in time, förkortat <i>JIT</i> , är ett synsätt och en planeringsfilosofi som står för en strävan att producera och leverera varor i precis den mängd och vid den tidpunkt som de behövs.
Omsättningshastighet:	Omsättningshastighet på varulager är ett vanligt nyckeltal som ofta används i ekonomiska rapporter. Omsättningshastigheten räknas fram genom att ta kostnad sålda varor och dividera det med genomsnittligt lagervärde för perioden.

2. LAGRETS FUNKTION

Inställningen till att lagra produkter har traditionellt varit väldigt emotionellt. Man har upplevat detta som en positiv verksamhetsidé. Förr lagrade man livsmedel för den kommande vintern, och många förberedde sig genom att spara och lagra för sämre tider. I affärsverksamheten har man trott att ett lager och lagring är nödvändigt för att ha en fungerande kundservice. Denna inställning har kommit från de svåra tider som man upplevt i Finland under krigstiden och olika lågkonjunkturer. (Sakki 1994:31)

Dagens företag har ifrågasatt lönsamheten i att lagra stora mängder produkter. Den nya uppfattningen om att lagra stora mängder har förståtts som kostnadskrävande, detta p.g.a. produktens värde inte stiger igenom att hålla den i ett lager. (Sakki 1994:31)

Idag har synen på lagerhållning väsentligt förändrats. Förutom att lagret förr sågs som en säkerhetsgaranti var det allt fler som insåg vilken stor kostnad lagret förde med sig. Tidigare kunde ett stort företag själv äga upp till 30-40 lager spridda över hela landet. Detta ansåg man som nödvändigt så att företaget kunde erbjuda en tillfredsställande leveransservice, vilket betydde att transportkostnaderna var stora.

Nu med en större kostnadsmedvetenhet, samarbetsavtal med leverantörerna, användandet av datakommunikation samt nya transportlösningar har företag kunna minska på antalet mindre lager som var spridda runt landet. Många företag har idag ett enda centrallager för hela Finland, och vissa internationella företag tar bort sina nationella lager och etablerar istället ett centrallager som försörjer hela Europa. (Persson 1998:80-81)

En välfylld butik är inbjudande och lockar kunder att handla. Därför måste butiken fyllas på enligt kundernas köpbehov. I de flesta butiker finns i stort sett alla produkter ute i butiken. Butiken köper därför ständigt nya produkter för att fylla på hyllorna. Det kan även hända att en vara tar slut i butiken eller att en kund vill köpa en produkt som inte finns i butiken. Då kanske kunden ber butiken beställa produkten, men ifall det tar lång tid för butiken att få produkten finns det risk för att kunden istället går till konkurrenten. För att butiken ska kunna leverera varan direkt till kunden krävs det att varan finns i lagret. Problemet är att lagring av produkter är kostnadskrävande. Därför strävar butiker till att ha så små lager som möjligt. (H2000, 2002:176-177)

För att hyllorna i butiken inte ska stå tomma måste alla led i distributionskedjan hålla ett lager. Butiken har ofta ett mindre lager så att produkterna inte tar helt slut. Företaget kan ha ett central-lager varifrån butiken snabbt får påfyllning när produkterna börjar ta slut. Partihandlaren eller återförsäljaren har ett lager så att central-lagret eller butiken snabbt ska kunna fylla på sina hyllor. Även tillverkaren måste ha ett litet lager av färdiga produkter så att partihandlaren inte ska stå utan produkter när lagret behöver påfyllning. (H2000, 2002:176-177)

Enligt Storhagen är inte lagring bara en negativ aspekt. Framför allt behövs lagring för kapacitetsutjämning. De fyra viktigaste skälen till att ett företag håller lager enligt Storhagen är:

- Lägre produktions- och transportkostnader
- Samordning av tillgång och efterfrågan
- Produktionsmässiga skäl
- Marknadsmässiga skäl

Lägre produktions- och transportkostnader uppnås genom att färdig varulagren tillåter en kombination av kontinuerlig produktion och varierande kundleverans. Lägre transportkostnader kan uppnås igenom att man kan utnyttja större transportmedel, t.ex. fartyg, och på det sättet sänka transportkostnader för varje levererad enhet.

Samordning av tillgång och efterfrågan kan gälla variationer såväl i produktionen som i försäljningen. Om ett produktionsstopp sker för en produktgrupp, vilket innebär att ingenting produceras på en lång tid måste detta meddelas i tid. För att en kunnig lageruppbyggnad kan ske. På efterfrågesidan är lagrens uppgift att utjämna säsong- och konjunktursvängningar.

Produktionsmässiga skäl är viktiga för att exempelvis uppnå stordriftsfördelar . Större produktionsenheter innebär samtidigt färre enheter och ett längre avstånd till marknaden, ett förhållande som måste balanseras med effektivare styrning, bättre transpor eller ökad lagerhållning.

Marknadsmässiga skäl till lagerhållning finns främst för att man ska kunna tillgodose en viss leveransservice i förhållande till företagets kunder. Ju högre lagertillgängligheten är desto större värde har produkten för kunden. (Storhagen, 2003:120)

2.1 Lagrets operativa aktiviteter

Verksamheten på lager kan delas in i följande aktiviteter enligt Persson:

- Lastning och lossning av fordon
- Mottagning och hantering av varor i lager
- Lagring och inventering
- Plockning och förberedelser för att skicka iväg sändningar

Dessutom tillkommer ofta andra uppgifter. Hit hör bland annat mottagning och behandling av returnerade varor, markering av varor med liten efterfrågan samt utskick av reklam- och informationsmaterial.

Lastning och lossning av fordon beror på vilket transportmedel som används, produktslag, godsvolymer, byggnaders och anläggningars utformning samt anpassning till andra materialflöde. Leveranser till och från lagren sker ofta med lastbil, medan för andra verksamheter är fartyg eller järnväg mer lämpliga transportmedel. Val av lastning och lossning beror på flera faktorer.

Mottagning av varor kontrollerar man mängden av varor med följesedeln och att godset inte har några synliga skador eller fel. Därefter görs en grundlig kontroll av varorna, vilket följs av en uppdatering av lagersaldot. Sedan placeras godset på rätt ställe i lagret. Godsplaceringen sker antingen manuellt eller helautomatiskt var datorer styr godset på rätt plats utan människornas inblandning.

För att kontrollera lagersaldots storlek används också olika metoder. I många företag är det vanligt att kontroll av lagersaldot görs av en årlig inventering. I andra företag görs regelbundna inventeringar där ett bestämt antal artiklar räknas varje dag. Detta alternativ ger betydligt bättre kontroll och en bättre möjlighet till att tidigt korrigera felkällor. Företag som automatiserat lagren är felkällorna mindre samtidigt som in- och utgående varuflödena ofta registreras med hjälp av streckkoder.

Lagerverksamheten skiljer sig mellan olika företag. Under senaste decennium har lagren utvecklats tekniskt. Företag investerar på datasystem, för att effektivisera lagerhållningen. I många företag är det möjligt att förbättra lönsamheten genom att effektivisera logistikfunktionerna. Det är bara i teorin som det är möjligt att driva ett företag helt utan lager. Lagring är och kommer alltid att vara en viktig funktion i företag, även om det ibland ses bara som en kostnad. (Persson 1998:82-83)

2.1.1 Produktplacering i lagret

Det finns några grundläggande sätt hur man placerar produkter i ett lager. Antingen tillämpar man den flytande eller fasta principen. Fast placering innebär att en produkttyp placeras i lagret på en förutbestämd fast plats. Flytande placering innebär att produkten inte har givna lagringsplatser utan placeras in där utrymme finns. Nackdelen med fast placering är att större total lagringsvolym krävs jämfört med flytande placering, eftersom lagringsutrymme måste proportioneras efter maximal lagervolym för respektive produkt. Fördelen med fast placering är att lagerlayouten enklare kan anpassas så att produkterna som till exempel hanteras eller plockas färre gånger kan placeras långt in i lagret, medan de som plockas oftare kan placeras nära in- och utlastningsområdena. På detta sätt kan det totala hanteringsarbetet i lagret minimeras och lagerlayouten förbättras. Det är också möjligt att kombinera fasta och flytande system. Det är vanligt att man använder fasta lagerplacering för plockplatserna, varifrån produkter plockas till kundorder och flytande placeringar, varifrån artiklar tas för att fylla på plockplatserna. (Jonsson & Mattson, 2005:77-78)

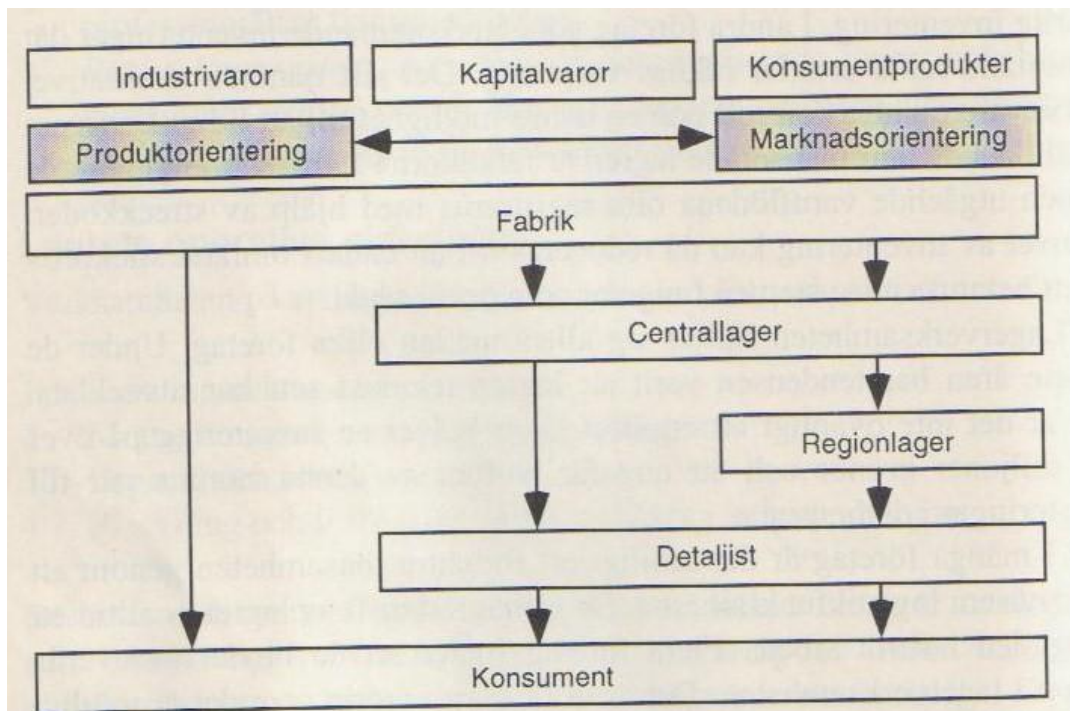
Ett annat principiellt övervägande för produktplacering avser vilka produkter som är lämpliga att lagra fysiskt nära varandra. Ett sätt att minimera hanteringsarbetet är att placera produkter som normalt ingår i samma order fysiskt nära varandra i lagret. Att placera enligt utseende liknande produkter från samma leverantör kan kännas fördelaktigt. Man måste dock vara försiktig med sådan placering av produkter, eftersom risken för felplockning ökar enormt om liknande produkter lagras bredvid varandra. (Jonsson & Mattson, 2005:77-78)

Den sista övervägande delen man måste tänka på är vilken höjd produkter placeras på. Vikt och volym har en betydelse för placering. På golvytan eller just ovanför lönar det sig att placera produkter som hanteras ofta av lagerpersonal p.g.a. att de har lätt att

komma till dessa. Dessa produkter är sådana som plockas ofta, dessutom placeras tyngre produkter även på lägre nivåer. Högre upp placeras produkter som hör till buffertlager, som mer sällan plockas och lätt gods. (Jonsson & Mattson, 2005:77-78)

2.1.2 Distributionskanaler

Vid nästan alla former av fysisk distribution är det flera företag och individer som samarbetar beträffande planering och hantering av materialflödet från leverantör via företag till kund. I detta sammanhang talar man ofta om distributionskanal. De arbetsinsatser som görs i varje led i kanalen utgör tillsammans distributionsprocessen. Det resultat som arbetet i distributionskanalen skapar är kundtillfredsställelse. Det betyder att kunden får den varan han eller hon önskar köpa och att varan levereras skadefritt och på avtalad tid. Antalet medverkanden som deltar i distributionskanalen beror på vilka produkter som distribueras, vilka marknader som betjänas samt vilka typer av leverantörer och kunder som finns. Det finns därför en mängd olika distributionskanaler.



Figur 1. Exempel på hur produkt och marknad påverkar utformningen av distributionskanalen (Persson 1998:83-85)

Konsumentprodukter som distribueras till ett stort antal kunder och som köps regelmässigt och allmänt kräver ett tätare distributionsnätverk. Här är kravet på tillgängligheten stort. Om varan saknas kommer kunden istället att köpa konkurrentens produkt. Detta innebär att antalet lagernivåer i distributionskanalen blir högre. En typisk kanal kan bestå av tillverkande företag, centrallager, distriktslager hos grossister och till slut lager hos detaljister. De flesta typer av dagliga produkter distribueras på detta sätt, men det sker en utveckling mot att antalet lagernivåer minskas. Detta är möjligt genom att vissa produkter, till exempel märkesprodukter som Nike och Adidas, skiljs ut som specialvaror. Dessa lagervägs endast på centrallagret och distribueras därefter direkt till återförsäljaren. Förutom förbättrad logistikkunskap hos partihandlaren beror detta på att återförsäljaren vill uppnå en så hög omsättning per kvadratmeter som möjligt och att även omsättningen per euro bundet i varulager ska vara hög. Detta betyder att återförsäljarna inte är beredda att använda lika mycket utrymme som tidigare för lagring. Resultatet blir att vissa varuslag inte längre säljs i samtliga dagligvarubutiker. (Persson 1998:83-85)

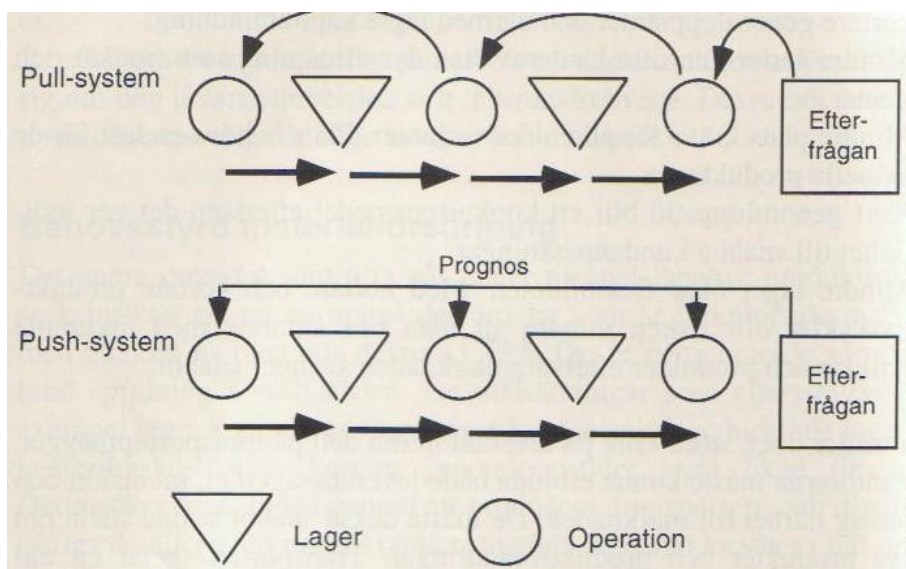
2.3. JIT (just – in – time)

Hur man bäst ökar flödeseffektiviteten och flexibiliteten i produktionen är mycket beroende av vilken typ av produktionsteknologin, produktionsorganisation och styrfilosofi man använder sig av. Japans stora framväxt som industriland är i både tillväxt och konkurrenskraft ett unikt fenomen i industrialismens utveckling sedan mitten av 1800-talet. Japans produktivitetsökning från slutet av 1950-talet har varit nästan tre gånger så hög som i västvärlden. Japans stora framgångar anses av många ha sin förklaring i Just-in-Time konceptet.

Just-in-Time har formellt definierats som ”en filosofi inriktad mot att eliminera allt onödigt, där allt onödigt är sådan som adderar kostnader, men inte värde till en produkt”. Tankarna bakom JIT har också beskrivits med betoning på tidsaspekten. Med detta menas att producera och leverera färdigvaror just i tid för att säljas. Storhagen menar att tid är en resurs/kostnad som ska elimineras så långt som möjligt. (Storhagen, 2003:98-99)

JIT syftar till att producera varor i rätt tidpunkt och bara i den mängd det verkligen finns behov av. Allt material måste noga planeras tidmässigt, för att det ska finnas tillgängligt i rätt tid. Det finns två huvudsakliga målsättningar för JIT-system. Ena målsättningen är att ha en riktig kvalitetsnivå på alla produkter. Detta kan bland annat ske genom förbyggande av kvalitetsansvaret. Detta beskrivs ofta som ”total quality control” (TQC). Den andra målsättningen är att reducera produktionskostnaderna genom en kontinuerlig produktivitetsförbättring. Hela systemet är då inriktat mot att endast utföra nödvändiga arbeten samt att minska allt slöseri. En viktig del i JIT är att reducera omställningstiderna och arbeta med korta serier. Idealet är noll fel, ingen omställningstid och en seriestorlek på ett. Vad man försöker åstadkomma med en fungerande JIT-system, är mindre bundet kapital, mindre lagrings- och hanteringskostnader samt högre kvalitet.

Figuren nedan visar några av principerna med JIT. Figuren visar den principiella skillnaden mellan ett push- och ett pull-system. Ett push-system trycker prognosbaserade produktionsorder genom verkstaden, som vanligen används av företag som inte implementerat JIT filosofin till företaget. Medan pull-systemet suger material genom verkstaden. Push-systemet ger upphov till köbildningar framför maskiner vilket leder till långa genomloppstider. Pull-systemet prioriterar marknadens efterfrågan och arbetar med korta serier som snabbt flyter genom produktionen. JIT är baserad på pull-principen.



Figur 2. Den principiella skillnaden mellan push- och pull-system (Persson:178)

Med utgångspunkt i förenklingsmöjligheter i materialflödet, kan JIT betraktas som ett synsätt för effektivisering enligt Persson 1998, det är:

- JIT som minskning av kostnader, vilket innebär att varje form av slöseri ska minskas. Exempel på slöseri är onödiga lager, förflyttningar, utrustning samt överproduktion.
- JIT som marknadsorienterare, vilket betyder att JIT kan användas både för att utveckla ökade intäkter och dessutom som ett strategiskt medel. Exempel

som kan påverka intäkter är korta leveranstider och stor flexibilitet i förhållande till marknaden. JIT som strategiskt hjälpmedel kan leda till att JIT används i marknads positioneringen samt som etableringshinder för konkurrenten.

- JIT som kvalitetshöjare. Detta innebär ingripanden för att komma åt kvalitetsproblem och orsaker till dessa, ansvarsfördelningen, aktiv användande av kvalitetscirklar, automatiskt stopp, kvalitetsstyrning vid källan samt processstyrning med statistiska kontrollmetoder.
- JIT som koordinator, vilket innebär ”timing” mellan informations- och materialflöde. (Persson, 1998:171-179)

2.3.1 JIT synvinkel på logistik

Logistik har samma målsättning som JIT. Vad som skiljer är själva angreppssätten. Sedan länge har vi i logistiska sammanhang beräknat exempelvis optimal hemtagningskvantitet, säkerhetslager och leveransservicenivåer. Men vi har också under senare år allt mer poängterat de strategiska aspekterna, till exempel att ge kunden vad han vill ha i rätt tidpunkt. JIT har precis samma ambitioner. JIT och logistik sammanfaller till stora delar, men man kan säga att JIT på ett mera påtagligt sätt riktar in sig på kärnproblemen. JIT optimerar inte hemtagningskvantiteten, den minimerar den. JIT anpassar inte säkerhetslagernivåer, den eliminerar dem osv. Man kan populärt säga att JIT är ett hjälpmedel för oss att åstadkomma effektiv logistik. (Storhagen 2003:100)

2.3.2 Partnerskapsrelationer

Man kan säga att det traditionella förhållningssättet mellan kunder och leverantörer har varit att förhandla så förmånliga villkor som möjligt. Perspektivet är oftast kort och avser en affär i taget. Fokus för den köpande parten är lägsta möjliga pris snarare än lägsta totalkostnad och hög leveransförmåga. Kontakterna mellan kund och leverantör är minimala och oftast begränsade till företagens säljare och inköpare. Detta så kallade traditionella kund- leverantörsförhållande kan förenklat karakteriseras på följande sätt:

- Kund och leverantör står i konkurrensförhållande till varandra.
- Det är inte fråga om en win/win -situation för båda parter.
- Ena parten försöker sänka motpartens styrkeposition.

Med ett sådant förhållningssätt formas parternas beteende av att försöka undvika beroendeförhållanden och att minska makten hos sina motparter. Ett sådant förhållningssätt skapar i allmänhet inte bra förutsättningar för effektivisering som bygger på förekomst av samverkan mellan inblandade parter. Effektivisering som bygger på litande och samarbete av varandra, är svår att uppfylla då företagen endast driver sina egna intressen. För att bygga upp och lyckas med effektiviseringen måste båda företagen vara villiga att samarbeta med varandra.

Influerat av JIT har ett annorlunda förhållningssätt mellan kunder och leverantörer utvecklats. Fokus för den köpande parten är enligt detta att utveckla nära och intima relationer med en begränsad mängd företag och att vid affärsuppgörelse uppnå rimliga och för båda parter acceptabla priser. Kontakterna mellan kund och leverantör är mer frekventa än i traditionella partsrelationer och omfattar även andra personer än de inblandade företagens inköpare och säljare. Detta förhållningssätt kan karakteriseras på följande sätt:

- Kund och leverantör har ett partnerskapsförhållande.
- Det är fråga om en win/win situation för båda parter.
- Parterna försöker tillsammans öka försörjningskedjans samlade konkurrenskraft och med detta åstadkomma ökade vinstmarginaler för båda.

För kunden innebär det till exempel att det är önskvärt med få leverantörer så att ett intimt samarbete kan etableras och vidmakthållas. Det är för båda önskvärt med långa avtal. Med en sådan uppläggning är det också i leverantörernas intresse att bidra till sin kunds konkurrenskraft. Enligt detta synsätt på kund-/leverantörsförhållanden och samlade konkurrenskraft som är av intresse för att man ska bli framgångsrik. (Jonsson & Mattson, 2005:219-222)

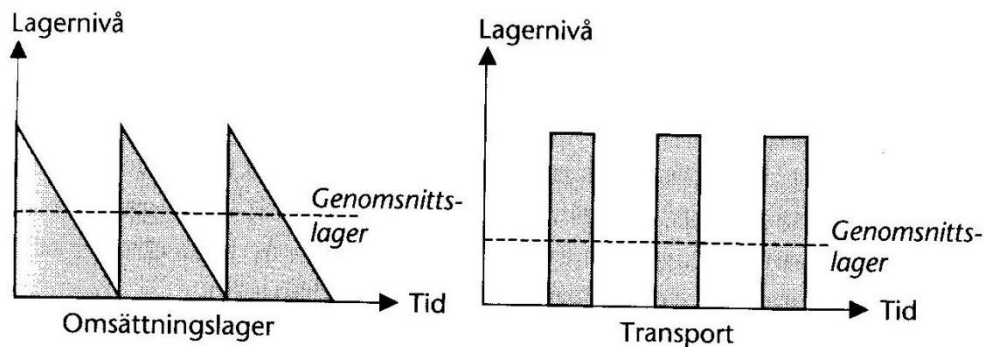
2.4. Kapitalbindning

Ett företags tillgångar i Finland kan delas in i anläggnings- omsättnings och finansieringstillgångar. Anläggningstillgångar är en tillgång avsedd att användas under längre tid. Den skiljer sig från omsättningstillgång genom att den är avsedd för stadigvarande bruk i verksamheten. Medan omsättningstillgång är en tillgång avsedd att omsättas (säljas) i verksamheten. Omsättningstillgångar är oftast avsedda att innehas kortare än tre år, hit hör bland annat varulager. (Finlex)

2.4.1 Kapitalbindning i absoluta tal

Att uttrycka kapitalbindning i absoluta tal innebär att direkt ange den i form av lagervärde i euron. Om ett nytt logistikupplägg avses, dvs. man inte har någon historiskdata

som visar lagervärden, måste kapitalbindningen räknas fram på annat sätt. Ett analytiskt sätt är att rita ett så kallat lagerdiagram enligt figuren nedan och ur det härleda det genomsnittliga antalet bundna varor. Genom att multiplicera genomsnittslagret uttryckt i kvantiteter per artikel med varuvärde per styck fås kapitalbindningen i absoluta tal. (Jonsson & Mattson, 2005:143)



Figur 3 Exempel på omsättningslager och transportlager (Jonsson & Mattson 2005:143)

2.4.2 Lagrets omsättningshastighet

Om man vill jämföra kapitalbindningen mellan olika lager och mellan avdelningar och företag är det inte möjligt att använda kapitalbindning i absoluta tal. Samma förhållanden gäller om man vill jämföra kapitalbindningen över tiden. Istället kan man då använda lagrets omsättningshastighet som mått.

Omsättningshastigheten går ut på hur många gånger om året varorna i lagret omsätts, dvs. Byts ut (köps och säljs). Om omsättningshastigheten är 6 så innebär det att lagret

byts ut 6 gånger per år. Du köper in varorna 6 gånger och säljer dem också 6 gånger per år. Omsättningshastighetens formel:

- **Årlig försäljning räknat i inköpspris/Genomsnittligt lager**

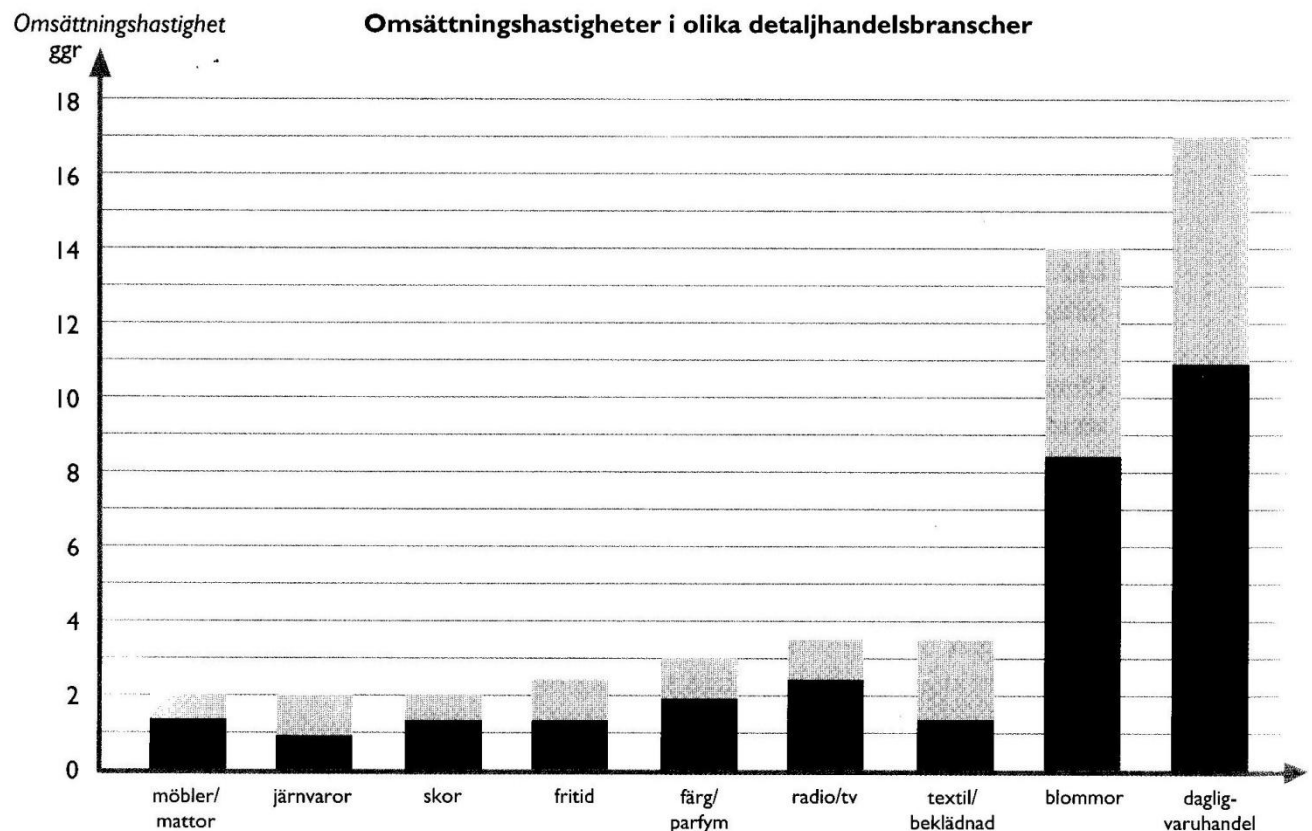
Anledningen till att man använder inköpspriset och inte försäljningspriset är att man utgår ifrån samma pris som man räknade genomsnittslagret på, och det bygger oftast på inköpspriset. Genomsnittslagret räknas ut så här:

- **Summan av inventerade lagervärden/Antal inventeringar**

Oftast är det intressantare att beräkna lagrets omsättningshastighet för en grupp av produkter eller för samtliga lagerförda produkter, snarare än för enskilda produkter. Man utgår då från omsättning uttryckt som utleveransvärde under en tidsperiod och den genomsnittliga kapitalbindningen, då används denna formel:

- **Årligt antal förbrukade enheter/Genomsnittligt antal enheter i lager**

Omsättningshastigheten är olika beroende på vilken bransch det handlar om. Därför lönar det sig inte att jämföra omsättningshastigheten på olika branscher. (Jonsson & Mattson, 2005:143-144) (H2000:183-186)



Figur 4: Omsättningshastigheten mellan olika branscher, ljusa delen är spännvidden branschen har. (H2000:186)

2.4.3 Lagrets liggtid eller täcktid

Lagrets genomsnittliga liggtid eller täcktid är en annan mätare som kan ses på för lageromsättningshastighet. Om lageromsättningshastigheten ökar så minskar liggtiden och tvärtom. Ett sätt att beskriva kapitalbindningen i lager samt materialflöden är att formulera lagervolymer i tid, det vill säga att man ser på hur lång tid inneliggande lager kommer att räcka med utgångspunkt i en given förbrukning. Tiden anger lagrets liggtid. Liggtid kan räknas ut på följande sätt: Man tar den genomsnittliga kapitalbindningen i

flödet och multiplicerar talet med 52. Efter det dividerar man talet med omsättningshastigheten och får svaret för lagrets liggtid.

Orsaken till att värdet 52 används i formeln är att man oftast vill uttrycka liggtiden i enheten veckor. Utan värdet 52 kommer liggtiden att uttryckas i enheten år. Att uttrycka det totala lagret i liggtid kan ge en intressant bild av lagersituationen. Men liggtid är framförallt ett användbart mått för enskilda produkter eller för enskilda lager, exempelvis förråd eller produkter i arbete. En grundläggande fördel med begreppet liggtid, jämfört med omsättningshastigheten, är att det är lättare att förstå samt att det ger en mer tydlig känsla för lagrets storheter. (Jonsson & Mattson, 2005:146-150)

3. STADIUM

Stadiums historia börjar redan 1974, då 22-åriga Ulf Eklöf tog över den lilla sportbutiken Spiralen Sport i Norrköping. Några år senare kom Ulfs fyra år yngre bror Bo med i företaget. Så småningom växte Spiralen Sport till ett stort sportvaruhus där sport- och sportmodeprodukter blev tillgängliga för alla. Bröderna Eklöf överförde sin erfarenhet från föräldrarnas matvarubutik till sporthandeln. Med massexponering av varor och aktiv annonsering som skapade trafik till butiken, lade de grunden till ett koncept som kom att revolutionera hela sporthandeln. Annonserna drog in många besökare som nu fick möjlighet att både se och känna på skorna, kläderna, skidorna och skridskorna. Den gamla typen av sportaffär där man handlade sådant över disk blev historia och ett nytt butikskoncept var fött. Hela butiken andades sport och låga priser och det blev succé.

Första butiken öppnades i Finland 2001 i Helsingfors. Idag har vi åtta Stadium butiker i Finland och över hundra i Norden. Stadiums framtida mål är att vara bland fem största sportaffärskedjor i Europa. 2005 fick Stadium en ny delägare, Ikano SA, som ägs av

familjen Kamprad. Ikano äger 25 % i företaget. Övriga huvudägare är familjerna Eklöf. Stadium har valt att avstå från börsnotering.

Stadium följer ett utarbetat koncept, så att kunderna känner igen sig oavsett om de handlar i Sverige, Danmark eller Finland. Löparbanorna är tillsammans med logotypen det starkaste kännetecknet för Stadium butikerna. Ett sportigt bildspråk, tydliga avdelningar och prisvärda köpförslag ska ge kunderna inspiration till ett aktivt, roligt och hälsosamt liv.

Sortimentet som Stadium erbjuder är en sortiment mix med ca 50 % utvalda märkesprodukter så kallade selected brands som t ex Adidas, Nike, Puma, Peak Performance och 50 % varumärken som enbart finns på Stadium, t ex Everest, Warp, Race Marine och Soc.

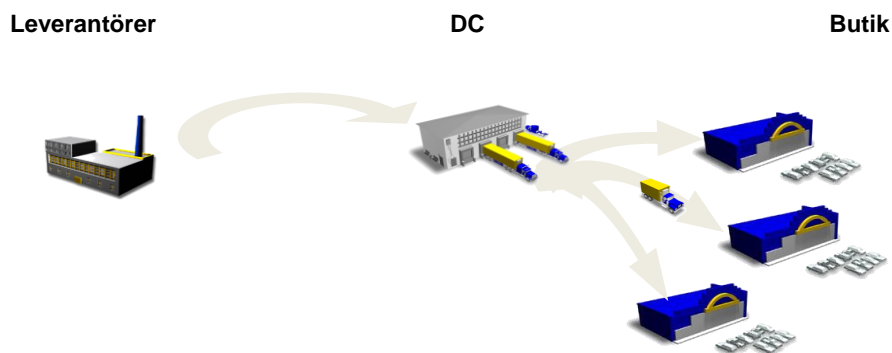
Logistik för Stadium handlar om att transportera, hantera och lagra varor med hög effektivitet och med minsta möjliga miljöeffekt. Stadium har ett stort centrallager i Norrköping, varifrån alla varor distribueras till butikerna 5-6 dagar i veckan.

Varorna kommer till Stadium med frakt från Asien till deras centrallager. Då talar vi om Stadiums egna varor (märken) som Everest och Warp. Detta sker två gånger om året, vilket betyder att det är frågan om stora frakter. Selected brands eller märkesprodukter (Nike, Adidas och Puma) kommer via Europa var deras huvudlager befinner. Alla produkter skickas först till centrallagret i Sverige var de sorteras och sedan skickas iväg till Stadium butiker. Transporten från centrallagret sköts av svenska posten. Centrallagret skickar produkterna till Åbo posten, varifrån produkterna transporteras till Stadium butikerna i Finland.

Lageransvarig för stadiumbutiken får på morgonen veta hur många lastpallar av produkter det kommer. Efter att pallarna är lastade till Stadium butikens lager är det lageransvariges uppgift att kolla att rätt mängd pallar har kommit och även att rätta produkter

finns med. Produkterna blir sedan sorterade i olika kärror enligt avdelningarna, som t.ex. individualsports och teamsports. Efter det blir det avdelningsansvarigs uppgift att placerar produkterna på rätt ställe i butiken och i lagret. Lageransvarig sköter även produkt reklamationer och gör inventeringar för produktgrupper för att hålla lagersaldo korrekt.

Distribution med DC



Figur 5: En bild på hur produkten kommer från leverantören till butikerna i Stadium

4. METODIK

I detta kapitel kommer jag att beskriva olika forskningsmetoder, vad de innebär och hur de används. Jag kommer förklara och beskriva mer ingående de metoder jag har använt mig av. I slutet av detta kapitel kommer jag även att redovisa hur jag kommer att utföra praktiken i mitt arbete.

När man har bestämt sin undersökning och vet vad man vill få fram av undersökningen bör man bestämma metod. Metoden delas ofta i två huvudgrupper kvalitativ och kvantitativ metod. Oftast väljer man att använda en av dessa metoder, men beroende på undersökningen kan man även använda sig en blandning av metoderna. Detta beror på vad man vill få ut av undersökningen. Det kan vara en fördel att använda sig av båda metoder. Både kvalitativa och kvantitativa metoden har sina nackdelar och fördelar, därför är det viktigt att välja rätt metod för sitt arbete. (Holme. 1991:84-87)

Kvantitativ forskning kan betraktas som en forskningsstrategi som koncentrerar sig på att samla in data och analysera den, medan kvalitativ forskning uppfattas som en forskningsstrategi som vanligtvis lägger vikt vid orden och inte vid insamling av data. (Bell & Bryman, 2005: 39-40)

4.1 Kvantitativ metod

En kvantitativ metod baserar sig på statistik och med hjälp av den utreder man frågor som anknyter till siffror eller procentuella andelar samt olika korrelationer eller förändringar i det undersökta ämnet. Man skulle kunna säga att kvantitativmetod, i en mycket allmän betydelse handlar om insamling av numerisk data och via det få svar på undersökningen.

Den kvantitativa metoden kritiseras ofta att vara ytlig, man kan ofta kartlägga situationen men man kan sällan få fram en orsak för problemen med hjälp av en kvantitativ undersökning. (Bell & Brymann 2005: 85-106)

4.2 Kvalitativ metod

Kvalitativa studier är en forskningsstrategi där tonvikten vid insamling och analys av data oftare ligger på ord än på uträkningar. En kvalitativ metod hjälper t.ex. företag att förstå målet med undersökningen och orsakerna. Kvalitativa undersökningen skiljer till största delen från kvantitativa att man försöker få fram en förståelse på undersökningen medan kvantitativa vill få fram ofta en numerisk data. (Bell & Byrman, 2005: 297-300)

Den kvalitativa metoden kritiseras oftast för att resultaten alltför mycket bygger på forskarens uppfattning om vad som är viktigt och betydelsefullt. (Bell & Bryman, 2005:318)

4.3 Kvalitativa intervjuer

Intervju är sannolikt den mest använda metoden i kvalitativ forskning. I detta kapitel kommer jag att gå igenom intervjuer inom kvalitativ forskning. Benämningen ”kvalitativ intervju” används ofta för att beskriva de slags intervjuer som förekommer i samband med kvalitativ forskning. Olika intervjumodeller kommer att gås igenom (ostrukturerad intervju och semi-strukturerad intervju).

4.3.1 Ostrukturerade intervjuer

Vid ostrukturerad intervju använder sig forskaren mest av minnesanteckningar som hjälp vid genomgången av intervjun. Det kan hända att man bara ställer en enda fråga och att intervjupersonen därefter får svara och tala fritt. Intervjuaren reagerar endast om han anser det vara värd med en uppföljningsfråga. Det är därför ostrukturerade intervjuer låter oftast som ett samtal mellan två personer. (Bell & Bryman, 2005: 362-363)

4.3.2 Semi-strukturerade intervjuer

Vid en semi-strukturerad intervju har forskare en lista över specifika teman som ska gås igenom (kallas för intervjuguide), men intervjupersonen har stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. Man behöver inte ställa frågorna i samma ordning som de är i intervjuguiden och dessutom kan man ställa frågor som inte ingår i intervjuguiden om intervjuaren ser det väsentligt.

4.3.3 Utformning av en intervjuguide

Med ordet ”intervjuguide” menar man minneslistan över vilka områden man ska gå igenom vid en ostrukturerad intervju eller den något mer strukturerande lista över vilka frågeställningar som ska täckas eller beröras i en semi-strukturerad intervju. Det viktiga

gaste är att man genom frågorna får en bra uppfattning om vad intervjuade personen har för en bild om ämnet, och att man själv får en klar bild över svaren man får från den intervjuade personen. För att uppfylla en bra intervjuguide bör man ha en tydlig bild av vad frågorna ska behandla och att intervjupersonen upplever frågorna viktiga. Enligt Bryman & Bell är det viktigt att förbereda på följande saker: (Bell & Bryman, 2005: 369-371)

- ❖ En bra ordningsföljd på frågorna så att intervjun rullar smidigt
- ❖ Formulering av intervjufrågorna, tydliga men inte alltför specifika
- ❖ Förståeligt språk
- ❖ Ställ inte ledande frågor
- ❖ Bakgrundsfakta om intervjupersonen

Det finns också vissa praktiska detaljer att tänka på:

- ❖ Bekanta sig med miljön där intervjupersonen arbetar
- ❖ Bra bandspelare
- ❖ Intervjun genomförs i en lugn och ostörd miljö
- ❖ Förbereda sig ordentligt

5. UNDERSÖKNINGEN

När jag började fundera på hur jag skulle undersöka detta ämne fanns det vissa frågor undersökningen måste ge svar på. Dessa frågor var: Lagrets funktion i Stadium? Hur Stadium använder sig av JIT? Kostnader som ingår i lagret. För att få en bra helhet angående stadiums lager, ville jag gå in på dessa ämnen och se hur Stadium har implementerat dem i företaget. I undersökningen har jag jämfört min teori med Stadiums arbets sätt, sett vilka möjliga brister som uppkom och kommit med förbättringsförslag.

Då jag började med mitt examensarbete fick jag gröntljus av Stadium angående olika tal som jag skulle behöva för mitt arbete, som t.ex. olika kostnader angående lagervärde. Men det visade sig att jag inte slutligen fick de tal jag skulle ha behövt. Därför ligger undersökningens validitet på intervjuerna jag gjort och mina egna arbetserfarenheter på Stadium, som är sju år.

Jag valde att intervjua fyra personer som jobbat en längre tid på företaget. Det är Jaakko Soini, som fungerar som landschef för Stadium Oy, Tommi Nordman, som fungerar som salescontroller på Stadium, Antsu Granath, som är butikschef för Stadium xxx och Heljä Keräinen som är lageransvarig för Stadium xxx. Dessa personer arbetar alla med funktioner som påverkar lagret i Stadium xxx. Jaakko Soini valde jag att intervjua för att han är Finlands landschef och för att få en bredare och större uppfattning hur Stadium som företag arbetar med lagret. Tommi Nordman då han är salescontroller och följer produktflöde som kommer till butikerna och för han samarbetar med leverantörerna. Antsu Granath som är butikschef och via honom få en djupare uppfattning hur det slutligen fungerar i butiken. Heljä Keräinen för att få en bredare uppfattning om Stadium xxx lager och hur det fungerar.

Genom att utföra intervjuer med öppna frågor hoppades jag att kunna få så breda svar som möjligt. Detta ger även en möjlighet att utnyttja informanternas yrkeskunskap till en större grad. Informanterna fick endast i förväg områden vad intervju frågorna skulle gå ut på. Om frågorna skulle ha ställts så att informanterna haft färdiga frågor i förväg skulle detta inte ha gett utrymme för svar och tankar som utformats genom informanternas egna erfarenheter. De öppna frågorna ger bredare svar och motiveringar till svaren. Motiveringar till svaren är viktiga för att detta arbete går ut på att ändra och förbättra det nuvarande logistiksystemet. Med att få motivering till svaret t.ex. på samarbete med leverantörerna får man svar varför logistiksystemet bör ändras.

Frågorna till intervjuerna var uppbyggda så att jag kunde upptäcka möjliga brister som uppkommer i lagerhållningen. Har använt mig av öppna frågor för att få omfattande svar av informanterna. Med frågorna vill jag få reda på vad informanterna anser vara viktigt och sedan se hur svaren hänger ihop med varandra. Mina intervjufrågor kan kategoriseras i tre olika grupper (se bilagorna 1, 2, 3, 4):

- Lagrets funktion i Stadium
- Hur Stadium använder sig av JIT
- Kostnader som ingår i lagret

Dessa tre faktorer har jag behandlat skilt för att få en tydlig bild av Stadiums lager. Jag har även sett hur informanternas svar hänger ihop med varandra. Efter varje kategori gjorde jag ett sammandrag av informanternas svar och jag har dessutom kommenterat dem.

5.1 Lagrets funktion

Med lagrets funktion ville jag få reda på hur lagerhållningen fungerar i Stadium. Behövs det mera anställda i lagret för att få lagerhanteringen att fungera smidigare. Då det talas om att ha ett lågt lagervärde frågade jag om produktvolymen som kommer till Stadium, med detta ville jag få reda på om lagret överfylls av produkter eller hålls i en bra balans. För att ett lager ska fungera bör det finnas skolad personal och jag gick med informanterna igenom hur lager/butiksarbetarna skolas och om arbetarna behöver förstå påverkan av lagervärdets betydelse.

5.1.1 Sammandrag av intervjuerna

Enligt informanterna fungerar lagerhanteringen och volymerna av produkterna som kommer till butiken riktigt bra i Stadium. Det har under de senaste åren förbättrats p.g.a. det blivit allt mer elektroniskt. Alla produkter som kommer till butikslagret skannas in via ett datasystem där man kan följa upp volymer av produkter som är på väg till butiken, och hur mycket det finns i butiken. Det som skapar svårighet enligt Tommi Nordman (salescontroller) är att Stadium säljer säsongprodukter. Tillfälligtvis kan det uppkomma problem då det är frågan om säsongbyte, då skickas det större volymer av produkter in i butiken och då överfylls lagren av de nya produkterna. Det kan även hända att försäljningen av en viss produkt är för bra att den inte kan levereras tillräckligt till butiken för att möta efterfrågan. Enligt Jaakko Soini (Finlands landschef) är ett bra exempel på detta förra vinterns toppprodukt, spikmattan, som hela tiden var slut fastän man levererade dem i maximala mängder.

Fokus på lagerarbetarnas utbildning på Stadium enligt informanterna är att de ska bli duktiga på att hålla rätt varulager och att lagersaldot är korrekt: att datasystemet och det fysiska lagret stämmer överens. Man bör även se till att varorna kommer i rätt tid. Enligt informanterna är det inte viktigt att lagerarbetarna eller butikspersonalen förstår sig på lagervärdets betydelse. Ansvaret för lagervärdets uppföljning ligger på butikschefen och försäljningsavdelningen.

Enligt lageransvarige Heljä borde lageransvarige få en ordentlig skolning för lagerarbetet. Hon har hamnat lära sig själv för sitt arbete. Hon har varit på några möten om lagrets funktion. För det mesta har Heljä tagit reda på självständigt via mail hur olika aspekter ska skötas i lagret.

5.2 Just in time

Just-in-Time har formellt definierats som ”en filosofi inriktad mot att eliminera allt onödigt, där allt onödigt är sådan som adderar kostnader, men inte värde till en produkt”

Med frågorna ville jag se hur Stadium har implementerat JIT i företaget. Hur de ser till att produkterna blir levererade just i tid för att säljas.

Då Stadium arbetar med säsongprodukter ville jag få svar på hurdant förhållande och samarbete företaget har med leverantörerna. Då Stadium är så beroende av vädret med vissa produkter angående försäljningen anser jag det viktigt att ha bra förhållande med leverantören. Då kan parterna komma i förväg överens vad som ska göras om det t.ex. blir en vinter utan snö, och skidor säljs dåligt. Tar leverantören produkterna tillbaka eller köper Stadium en mindre volym i början och kommer överens med leverantören att de har ordentligt med produkter för påfyllning om det blir en snörik vinter och produkten går åt?

Genom att få svar på dessa frågor av Jaakko Soini och Tommi Nordman hoppades jag få idéer på förbättringsförslag att utveckla JIT-konceptet för Stadium.

5.2.1 Sammandrag av intervjuerna

Enligt Soini är vi ännu i barnskorna då man talar om att utnyttja logistiken i sportbranschen, jämfört med livsmedels- och klädbranschen. Med detta menar han att då livscykeln för en produkt i sportbranschen blir allt kortare måste man hitta på hur leveranstiderna för produkterna ska bli kortare. Enligt Soini kan det för en produktgrupp dröja att

varan kommer från fabriken till butiken 12 månader från dagen då produkten beställs. Detta är för lång tid då trenderna ändrar sig snabbt inom branschen.

Enligt Nordman har Stadium implementerat JIT med EDI-system. Detta betyder att då en produkt säljs från butiken går det elektroniskt vidare till centrallagret, där produkten plockas och skickas till butiken. Varje butik har även en maximi- och minimivolym för varje produkt. Då produkten sjunker till minimivolym skickas produkten från centrallagret till maximal nivå. Det görs även manuella inventeringar i butiken för att hålla lagersaldot korrekt. En av utmaningarna är att beställa nya produkter så att det kommer på rätt tid in till butikerna. Då Stadium lever i olika försäljningssäsonger vill man inte i butiken lagra vårprodukter under vintersäsongen. Enligt Nordman gör man uträkningar för vilken tidpunkt en produkt ska beställas, så att den under sin försäljningssäsong kommer till butiken. Detta görs för att minimera onödig lagring av produkter.

Samarbete med leverantörerna har definitivt förbättringsmöjligheter enligt de båda informanterna. De positiva sidorna är att Stadium är en stor kund för största delen av leverantörerna och har därför möjlighet till bättre avtal angående leveranstider, inköp av varor, optioner och blockar. Stadium använder sig av ett stort centrallager, därmed kan leverantörerna leverera större mängder av produkter om det behövs.

Utmaningar är då leverantören lever i ett annat tidsperspektiv jämfört med Stadium. Då t.ex. Stadium har en kampanj på löpskor i april och vill sälja de senaste modellerna, kan en leverantör säga att produkten lanseras först i maj och kommer inte att leverera produkten före det. En annan stor utmaning enligt Soini är att leverantörerna inte vill ta några risker med lagring av produkter, vilket betyder att leverantören till största delen lagrar endast förhandsbeställningarna av återförsäljarna. Om produkten tar slut i Stadium är det sällan leverantörerna har mer att leverera, speciellt när Stadium ofta beställer större mängder till hela företaget. Här skulle Soini vill utveckla samarbete med leverantörerna, speciellt hur risken fördelas med varandra, angående lagring och inköpsmängden av produkter.

5.3 Kapitalbindning

Den genomsnittliga kapitalbindningen uttrycker hur mycket kapital som är bundet totalt sett i materialflödet eller uppdelat på förråd, produkter i arbete, färdigt varulager och transporter etc. Eftersom jag inte fick siffror över lagret, kunde jag inte räkna ut omsättningshastighet m.m. Jag ville via intervjufrågorna få fram vilka kostnader som är höga och vad som kunde förbättras i butiken. Jag frågade även om de använder prognoser eller om de gör uträkningar. Stadium säljer säsongprodukter och jag frågade informanterna vad de gör med osålda produkter. Osålda produkter höjer på lagervärdet och är svårare att sälja efter deras försäljningssäsong. Jag frågade även vilka lagerkostnader som är viktigast eller har minst betydelse för lagervärdet. Genom att se vad informanterna svarade ville jag få fram om informanterna har liknande uppfattningar om frågan. Jag frågade även vad informanterna anser som problemprodukter: vilka produkter som tar stort utrymme i lagret och har en låg omsättningshastighet, eller om det finns vissa produkter som orsakar högt lagervärde för butiken.

5.3.1 Sammandrag av intervjuerna

Det köps in varor till Stadiums centrallager enligt prognoser på budget, tidigare inköpta varor och målsättning på volymprodukter. Mängden inköpta varor ska räcka för att fylla butikerna enligt deras försäljning, ända till säsongens slut. Om en butik säljer mindre än väntat, minskas volymängden av produkterna via datasystemet för den butiken och höjs för en annan butik som säljer mer. På detta vis hålls lagervärde i bättre balans enligt Nordman. Samarbete mellan butikerna angående överflyttningar av produkter som re-

dan finns i lagret för att minska på lagervärde finns inte. Enligt informanterna är det tidskrävande och inte kostnadseffektivt.

Produkterna som inte har blivit sålda under säsongen sätts först på rea. Om de inte efter rean har sålts, lagras de i butiken för nästa säsong. Problemet uppstår inte med ”long life- produkter” som fortsätter följande år. De hålls oförändrade (byter inte färg eller form) och kan säljas för normalpris nästa säsong, sådana produktgrupper är bland annat tekniska underkläder. Större problem ger märkesprodukter som har mindre marginal och ändras för varje säsong.

Det finns möjlighet att leverantören kan ta egna produkter tillbaka och sälja produkterna till en annan marknad. Det händer om en nylanserad produkt inte har sålts enligt förväntningarna. Eftersom sportbranschen är så beroende av vädret är det viktigt att ha ett bra förhållande med leverantörerna. Enligt Nordman försöker stadium öka på beställningar med mindre volymer av leverantörerna. På detta vis finns det mindre bundet kapital i lagret.

De största lagerkostnader är inte bundna i butikerna, utan i centrallagret. Eftersom butikslagret har blivit mera automatiserat har man kunna minska på personalkostnader i lagret. Soini säger att lagervärdet har sjunkit med 10-15 % under senaste 24 månaderna. Detta betyder att nya enheter byggs med lager på 150-200 kvadratmeter, medan Stadiums äldre butiker(Stadium xxx) har ett lager på 500 kvadratmeter. Största lagerkostnader för Stadium xxx enligt butikschefen Granath är svinn, som ligger på 1,3 % av omsättningen.

Problemprodukter är nylanserade produkter som inte går åt och ännu värre är volymprodukter som inte vill gå åt, säger Soini och Nordman. Det är inte heller bra om en volymprodukt tar slut och man inte har någon ersättande produkt att sälja. Detta händer då uträkningarna för den inköpta produkten gått fel.

5.4 Studiens slutsatser

Genom att studera materialet som intervjuerna gett, sticker det fram vissa förbättringsförslag från logistikens synpunkt gällande Stadium Oy. För de tre olika faktorerna i intervjun, vilka är logistikfunktionen, JIT och kapitalbindning, har jag kommit med en förbättringsrekommendation.

Enligt alla informanter fungerar lagerhållningen bra i butikerna. Eftersom det har blivit mer automatiserat har man kunnat minska på kostnader genom att minska antalet lagerarbetare. Detta betyder att det räcker med en lagerarbetare/lageransvarig per butik. Mitt förbättringsförslag för Stadium xxx är att utbilda en butikspersonal till vicelageransvarig. Då den lageransvarige för Stadium xxx är sjuk eller på semester, är det butikschefen som med hjälp av butikspersonalen sköter lagret. Problemet är att ingen är utbildad för lagerarbetet och det uppstår problem med intagning, hantering och placering av produkterna i lagret. Om det fanns en utbildad vicelageransvarig kunde man eliminera dessa problem, eftersom denna person sköter lagerarbetet då den lageransvarige är borta. Mitt förslag kommer från min egen arbetserfarenhet. Då den lageransvarige har varit sjuk har det oftast ställt med problem för att ingen annan är utbildad för datasystemet som används, förutom butikschefen.

Enligt lageransvarige Heljä hamnar man för det mesta självständigt lära sig lagermanualer och datasystemet. Detta betyder att alla lagerarbetaren i olika butiker fungerar på olika sätt, beroende hur aktiva de är att studera lageranvisningar för butiken. Då fungerar alla butikslagren på olika sätt. Enligt Heljä borde det göras en lagermanual för alla butikslagren. Då skulle alla butikslagren fungera på samma sätt. Detta skulle även leda till ett mer effektivt lager, då alla har en klar bild vad som skall göras i olika dilemman.

Utmaningen Stadium har med JIT är fördelningen av ansvaret mellan Stadium och leverantören. Enligt informanterna tar leverantörerna ingen risk för lagring av produkter. När Stadium av leverantören har köpt in sin säsongmängd till centrallagret, ska det räcka hela säsongen. Problemet uppstår då en produkt säljer bättre än vad man hade räknat med. Då Stadium behöver mer av produkten är den oftast slut hos leverantören eftersom leverantören inte hinner beställa mer av produkten från fabriken i tid. Eller också har leverantören sålt av produkten åt andra återförsäljaren innan Stadium hinner reagera. Ett bra exempel är denna vinters längdfärdsskidor. De tog slut alltför snabbt när det var en snörik vinter och leverantören hade sålt slut sina små lager. För att inte stöta på samma problem är mitt förslag att Stadium skulle inleda ett mer intimt samarbete med leverantören, genom att tillsammans ha ett datasystem. Via datasystemet kunde leverantören se Stadiums lagersaldo för deras produkter. Då kunde leverantören reagera snabbare med påfyllning av produkten till Stadium. Datasystemet kunde vara ett liknande system Stadium använder mellan centrallagret och butikerna, man som skulle ha en maximinivå och miniminivå av produkten. När produkten kommer till miniminivå skickar leverantören mera av produkten. Via ett sådant system flyttar man mer ansvar till leverantören, precis vad informanterna önskar. Då jag nu arbetar på Nikegolf vet jag att olika leverantörer använder ett liknande datasystem med återförsäljaren.

Nya Stadiumbutiker som byggs har ett lager på 150-200 kvadratmeter, medan äldre butiker har ett lager på 500 kvadratmeter. Eftersom lagerhanteringen blivit effektivare klarar sig butikerna bra med ett mindre lager. Mitt förbättringsförslag är att äldre butiker som har en större yta för lagret kunde byggas om genom att man ökar butikens yta och minskar på lagrets yta. Då får man mera produkter i butiken och minskar även på bundet kapital i lagret.

En uträkning för en Outletbutik till Finland borde göras. I Sverige har Outletbutikerna fungerat bra när jag har diskuterat med Salescontrollern Tommi Nordman. Outletbutiken köper in gamla produkter från Stadium butikerna som blivit osålda och säljer dem billigare. På detta vis har Sveriges enheter minskat på lagervärde och blivit av med äldre

produkter. På detta sätt kunde man minska på lagervärde för olika enheter även i Finland.

6. Diskussion och avslutning

Målet med detta avslutande kapitel är att summera de centrala teman och elementen som har presenterats och undersökts i detta arbete. Först diskuteras studiens bakgrund, sedan diskuteras de huvudsakliga resultaten och därefter kollas det kritiskt på intervjuerna som gjorts.

Bakgrunden till detta arbete har kommit från egna arbetserfarenheter i sportbranschen. Själv har jag jobbat för Stadium i sju år och nu på Nike Finland Oy i ett år. Genom att jobba först på butiksnivå och efter det på leverantörssida, öppnar det en synvinkel på hur det fungerar konkret mellan leverantör och återförsäljare. Jag håller med Stadiums landschef Jaakko Soini som säger ”vi är i barnskor då vi talar om utnyttjande av logistik inom sportbranschen”. Det känns som om man inte vill samarbeta med varandra genom win/win resultat, utan man tittar för mycket endast på sitt eget bästa i en kort framtid. Det ser även ut som om återförsäljaren inte vill dela med sig lagersaldon med leverantörerna för att kunna samarbeta på ett mer effektivt sätt. Detta är endast min egen synpunkt. Man har först under de senaste tio åren börjat undersöka logistikkostnaderna inom sportbranschen.

I undersökningen hade jag haft en stor nytta av att få siffror som har att göra med lagerkostnader. Utan dessa tal var det omöjligt att räkna ut omsättningshastighet, liggtid, m.m. för Stadium. Min validitet för undersökningen ligger i intervjuerna som gjorts, samt egen arbetserfarenhet.

Personerna som intervjuades var alla från samma företag. Detta kan ha lett till att deras synpunkter och åsikter var liknande. Det kan därför diskuteras ifall de som intervjuades därmed hade liknande erfarenheter av Stadiums logistik. De som blev intervjuade var personer jag redan kände, vilket troligtvis gjorde att de inte var lika formella som mot en okänd intervjuare. Detta har troligtvis ökat på svarens bredd. Faktumet att personerna som blev intervjuade var mina chefer kan även i viss mån fått dem att fundera noggrant på vad de sade. Detta leder till att deras ställning på arbetsplatsen kan ha påverkat resultaten.

Källor

Bell & Brymann, Alan Bryman & Emma Bell, Företagsekonomiska forskningsmetoder, Upplaga

Göran Persson 1998, Logistik för konkurrenskraft, Göran Persson, Helge Virum, Upplaga 2:3.

H2000, 2002:1. Inköp och varuhantering – viktigt för lönsamheten.

Holme, Idar Magne. Krohn Solvang, Bernt. 1991: Forskningsmetodik. I: Lund:

Studentlitteratur.

Jonsson & Mattson, 2005. Logistik läran om effektiva materialflöden. Patril Jonsson, Stig-Arne Mattson.

Sakki, Jouni. 1994:1. Logistinen materiaalinohjaus.

Storhagen 2003, Logistik – grunder och möjligheter, Nils G Storhagen, Upplaga 1:1.

Web källor

Finlex, <http://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1997/19971336>

Bilagor

Bilaga 1/4: intervju frågor

FRÅGEGUIDE

Intervjun med Tommi Nordman Salescontroller för Stadium Oy

Lagrets funktion

1. Hur upplever du att lagret fungerar för tillfället

- a. Lagerhantering**
- b. Produktvolymerna lämpliga**

Svar: Lagret fungerar enligt min uppfattning riktigt bra. I och med att vi har kunnig personal och ett system som fungerar ganska problem fritt. Så att lagret fungerar och logistiken till lagret fungerar för tillfället riktigt bra.

Tillfälligtvis kan vi ha problem, beroende på säsong, speciellt vid säongs byte. Så kan produktvolymerna vara lite stora för att klara korta perioder försäljningar, om vi tittar t.ex. på skolstarten, för att få tillräckligt med skolryggsäckar ut i butiken, så måste vi överfylla lagren en aning för att kunna komma i fas med logistiken. Medan sen ibland kan det gå så att försäljningen är för hård eller för bra i jämbot vad vi klarar av att leverera till butik, vilket gör att de har brist. Vi följer upp det med en så kallad servicegrad, och för tillfället har vi en servicegrad i Finland på över 99 procent. Vilket gör att ungefär en procentenhet har vi som vi har varubrist på och då går det periodvis. Om vi titta på förra julen, så var ett perfekt exempel spikmattan, som sålde så obegripligt mycket att fast vi sku ha kört med traktor och lastbilar varje dag sku vi aldrig ha klarat av den mängden som vi sålde ut. Men produktvolymerna varierar mycket under perioderna och dom till 99 procent fungerar bra.

2. Har lagerarbetaren/butikspersonalen en lämplig skolning med tanke på lagervärdets betydelse

- a. Hur skolas arbetarna**
- b. Finns det något som saknas i skolningen**

Svar: Här måst jag nog erkänna att lagerarbetarna och butikspersonalen kanske inte har en lämplig kunskap, däremot har butikschefen får ständigt information om butikens lagervärde. Och för vår organisation i Stadium är det mera kanske så att det är butikscheferna som skall i så fall styra det till så att få det minskat eller ökat beroende på hur lagervärdet är. Men lagerarbetarna kanske inte har den bästa kollen på, utan vi fokuserar mer på att lagerarbetarna ska vara duktiga på att hålla rätt varulager och att lagret är korrekt så att säga, att systemet och det fysiska lagret stämmer överens och att se till att varorna kommer i rätt tid.

Just In Time

3. Hur har ni implementerat JIT i företaget

Svar: Stadium har implementerat det i olika faser, för tillfälligt så lever vi i en sån fas var vi har ett affärssystem som till i en viss del går ut på ett EDI-system. Om du säljer får du påfyllning och vise versa. Vi implementerar just in time på de vise att vi gör prognoser under korta perioder. Om vi har en annons i fredag så gör prognoser på basen av historia hur mycket vi har sålt. Kan då manuellt fylla på till respektive butik, men vi har också vid inköpstillfälle så gör vi en kalkyl på ett medelvärde hur mycket produkter en viss butik ska sälja. Därmed börjar vårt affärssystem styra up det så att vissa butiker ska ha max en viss mängd av den här produkten och minst en viss mängd av den här pro-

dukten, och direkt lagervärde går under minimivärde får man automatiskt påfyllning. För tillfälligt fungerar det bra och vi har en servicegrad på 99 %.

4. Hurdant samarbete har ni med leverantörerna

a. Kunde ni utveckla samarbete med leverantörerna

Svar: Allt som ofta fungerar det bra, genom avtal och diskussioner så kommer vi överens om med leverantörerna när och hur det ska levereras och i vilka mängder. När man avtalar om inköp av varor så avtalar man också om optioner och blockar som man reserverar en viss mängd som man kan ta ut efteråt om försäljningen ökar. Sen har vi vissa leverantörer som fungerar i en annan tidsperspektiven jämfört med retail branschen. Vi har fyra perioder som är Vår, Sommar, Höst och vinter och då finns det vissa leverantörer som anser att det endast finn 1 period eller kanske bara två perioder. Det betyder att om vi vill lansera en Training kampanj i januari men deras nyheter lanseras ut först i april, då stöter vi på problem. Men Stadium är ganska stor kund och vi köper in till ett och samma ställe så det blir ganska stora volymer, därför har vi en liten fördel mot leverantörerna med tanke på leveranstiderna, ledtider och så vidare. Sen finns det vissa leverantörer som lever i andra tidsperspektiv som det blir större utmaningar med tanke på leveranstiderna m.m.

Kapitalbindning

5. På vilket sätt ser ni till att lagrets påfyllnad hålls i en bra balans

- a. Använder ni prognoser, hur**
- b. Fylls lagret enligt åtgång, hur**
- c. Samarbete med butikerna**

Svar: Vi använder prognoser och vi har interna målsättningar hur våra volymprodukter ska sälja i olika butiker. Under försäljningens gång kan vi ännu ändra på prognoserna så att om vi har missat någon prognos att en butik säljer mera eller mindre än vad vi hade gjort prognoser på, kan vi ännu ändra deras leveranser. Samma sak om någon säljer

mindre kan vi sänka deras prognoser för att öka hos en annan butik, eller t.o.m. att vi ökar prognoserna i ett vist land och sänker i ett annat land för att komma i rätt fas. Vi använder ganska mycket prognoser men ändå måste man vara på tå och kunna ändra under försäljningens lopp. Men lagret fylls på enligt åtgång det är sånt affärssystem vi fungerar efter, och då för varje artikel som säljs på stadium så läggs det ett minimum och maximum värde per butik och per produkt och per färg, vilket gör att sen när vi har lagt in alla värden så fungerar dom per automatik. Vilket gör att om du har sålt en produkt till minimivärde får du per automatik påfyllt produkten till maximivärde. Detta betyder även att om en butik inte säljer någonting har de ändå minimiantalet av produkten i butiken.

Officiellt har vi inget samarbete mellan butikerna men visst försöker vi styra så att våra prognoser och åtgången i butikerna och vårt affärssystem ska fungera så bra att vi har en hög och bra servicegrad.

6. Då ni arbetar med säsongprodukter, vad gör ni med osålda produkter

a. Kunde man göra något annorlunda för att minska osålda produkter

Svar: Sportbranschen är tyvärr mycket väderberoende. Vi säljer fruktansvärd mycket skidor om det är snö och lite skidor om det finns lite snö. Då är problemet om vi köper in en viss mängd skidor och det inte kommer snö så tyvärr går de inte åt, fast man skulle sälja skidorna för en euro styck. Här har stadium gått in på att lägga mera tryck på leverantörerna. Istället för att lägga in stora ordar så splittrar vi ner dem i färre och mindre ordar. Då binder vi inte lika mycket kapital i lagret på en gång utan vi binder mindre pengar på en längre period. Detta gäller i största fall väder beroende produkter.

Det vad vi gör som säker största delen med produkter som blivit osålda är att vi sänker priserna på varan, eller hittar på någon kampanj som t.ex. köp två betala för en, för att bli av med produkterna.

7. Vilka lagerkostnader är viktigast/vilka har minst betydelse

a. På vilket sätt

Svar: Största lagerkostnaderna som vi prioriterar ligger på centrallagret. Vårt affärssystem blir mera automatiserad och centralstyrd från vårt centrallager. Det betyder att vi kan minska på butikslagerytan och strukturerar om genom att ge mera yta till butiken för försäljning.

8. Vilka produkter är mest problematiska, sätt från lagervärdes synvinkel

a. Varför

b. Vad kunde man göra för att minska dem

Svar: Dom som överdrivet mest binder pengar är våra volymprodukter. Stadium är ett volymdrivet företag. Det är vissa volymvaror som köps i jätte stora mängder som betyder att de också skall säljas i jätte stora mängder. Dessa produkter tar stor del av budgeten då man tittar enbart på pengar. Vilket gör det ibland ganska utmanande både på tanke på att hålla sortimentet så tufft som möjligt. Men samtidigt är de våra marginalstarka varor som hämtar pengar åt oss, så att vi kan sälja varor som inte är så marginalstarka. Därför är våra volymprodukter mest problematiska för att om det går fel där går det mycket fel och stadium förlorar mycket pengar. Det har också hänt att man i prognoserna köpt för lite av en viss produkt och då den är slut under säsongen är det svårt att komma på någon ersättande vara.

Om vi tittar på lagervärde så är problematiska produkter skrymmande gods och dyrbara produkter som konditionscykel och kajaker som kostar tusentals euro och binder endast till en produkt. Så problemprodukter är både volym och vissa specifika produkter.

FRÅGEGUIDE

Intervju med Jaakko Soini, Landschef för Stadium Oy

Lagrets funktion

1. Hur upplever du att lagret fungerar för tillfället

- a. Lagerhantering**
- b. Produktvolymerna lämpliga**

Svar: Me ollaan kehitetty sitä tosi paljon, eli sitä on paljon yksinkertaistettu. Tänäpäivänä se on nopeeta ja helppoa johtuen kun käytetään sähköistä skanneria kun tuotteet tulevat sisälle. Tämän kautta ollaan saatu saldotarkkuus korkeammaksi. Me saadaan nopeammin tuotteet myymälään ja myös aikataulut on paljon säännönmukaisempaa kuin aikaisemmin, eli tuotteet tulevat aika tarkasti samaan aikaan varastoon, ja ennusteet tulevista tuotteista saadaan etukäteen. Se helpottaa seuraavan päivän työtä varastossa. Meidän projekti ”logistiikka myymälään” on myös tehnyt sen että siihen varastonkäsittelyyn on mietitty kun tavaraa purkaa että kuinka se on järkevintä tehdä. Mitkä määrät viedään myymälään ja mitkä on hyllytettäviä. Eli meidän varastotoimivuus on hyvä, mutta aina on parannettavaa.

Tuotevolyymeissa on myös pystytty parantamaan johtuen siitä että tekniikkaa hyödynnetään. Kun tiedetään myymälöiden tarve, niin sitä kautta voidaan yksilöidä että jokainen myymälä saa lähemmäksi oikea minimi ja maximi täyttötasot. Sitten on aina tilanteita kun puhutaan volyymeista niin joissain tuotteissa on uskottu otettu riski ja ostettu sisään suurempi volyyymi. Sitten on esimerkki kuten piikkimatto viimevuonna joka oli täysin kuuma tuote vain suomenmarkkinoilla, mitä olisi pystytty myymään suurempi volyyymi. On myös tilanteita kuten lumi on tullut maahan niin se muutta myös koko tuotemiksin mitä myydään ja tällä hetkellä on varmasti tuotteita joiden menekki on kovempaa mitä on ennustettu ja me joudutaan täyttötasoa käsin manuaalisesti nostamaan eri tuoteryhmissä.

2. Har lagerarbetaren/butikspersonalen en lämplig skolning med tanke på lagervärdets betydelse

- a. Hur skolas arbetarna**
- b. Finns det något som saknas i skolningen**

Svar: Varastotyöntekijän perehdytyksessä ja koulutuksessa he ovat päässeet Norrköpingin tapaa koko logistiikka osasto, nähnyt meidän keskusvarasto eli niillä on hyvä tieto siitä taustasta että he näkee kulisseihin ja pääsee käymään useampaan otteeseen ja saanut koulutuksen kuinka varastoa pyöritetään ja että he on vastuussa siitä ettei varastoon jää pyörimään tavaroita. Eli varastotyöntekijä osaa järjestelmän, ymmärtää sen kokonaiskuvan mitä Stadium hakee. Jos me mennään myyjään meillä on hurjan paljon eroja, on myyjiä jotka ymmärtää ja on kiinnostuneita ja on myyjiä jota ei kiinnosta ja ymmärrä varastoarvoa. On tietty määrä resursseja jota käytämme ja myyjät tarvitsevat ymmärtää perusasiat jotka liittyy logistiikkaan. Varastoarvon on tärkeintä että he ymmärtävät volyymituotteiden tärkeyden.

Just In Time

3. Hur har ni implementerat JIT i företaget

Svar: Halusimme myös tulla tähän maailmaan. Logistiikan hyödyntäminen on aika lapsenkengissä urheilukaupanalalla jos verrataan sitä vaikka elintarvikekauppaan. Me voidaan myös mennä muoti maailmaa ja sanoa että he ovat kehittäneen logistiikka paljon enemmän ja hyödyntänyt niiden logistiikka tuomista eduista. Jos mennään Stadiumiin niin pohjoismaisella tasolla niin me ollaan menty keskusvaraston kautta viemään enemmän eteenpäin sitä että me käytetään nimitystä oikea tuote oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Se nyt varmaan on sitä Just In Time. Me pyritään siihen että sesonkituotteet tulevat just ennen sesonkia myymälään. Me pystytään myös pysäyttämään tuotteita jotka ovat tavallaan menneet kauden yli, eli ei enää toimiteta tuotteita jotka ovat aktuelleja. Ja kun katsotaan Just in timea niin sehän toimii silleen että kun päivittäin tulee kuorma

niin sieltähän tavara tulee aina sitä mukaan just siihen hetkeen kun se kysyntä siihen tuoteryhmään on. Kun taas tuotetta mitä ei myydä niin sitä ei myöskään tule. Lähtökoh- ta on keskusvarasto sitä kautta sähköisenjärjestelmä joka pitää suurelta osin automaa- tiopuolen siitä osin että homma toimii. Me ollaan myös parannettu Just in timea sillä ta- voin että teemme juoksevia inventaariota tuotteisiin jotka ovat nimetty kuumiksi juuri sillä hetkellä, jotta saldotarkkuus toimisi.

4. Hurdant samarbete har ni med leverantörerna

a. Kunde ni utveckla samarbete med leverantörerna

Svar: Kun Stadium otti keskusvaraston käyttöön teimme ison yhteistyön maahantuo- jien kanssa. On lähetty miettiä miten se toimii, iso asia on se että pystymme keskusvarastoon ottamaan suurempi riski. Meillä on 120 myymälää jolloinko keskusvarasto pystyy nie- lee iso osan maahantuo- jien tavaroista. Sitä kautta pystymme määrittelemään koska tava- ra tulee myymälään. Keskusvarasto pystyy ottamaan tuotteet maahantuo- jilta aikaisem- min tarpeen mukaan, ja voimme myöhemmin lähettää tuotteet myymälöihin kun tuot- teelle on kysyntää. Mutta sitten tulemme toiseen puoleen ja onko se Just in timea kun maahantuo- jilta loppuu tuotteet ja sitä kautta emme pysty toimittamaan myymälöihin? Tässä tulemme taas urheilukauppaan, meillä on hirveän pitkät toimitusajat siitä kun tuo- te pitää tilata siihen kunnes maahantuo- jalla on tuote ja pystyy ne toimittamaan. Maail- ma ei enää toimi sen kaavan mukaan. Tämä on hirveen paljon nopeampi, tuotteen sykli, tuotteen elinkaari on hirveen paljon nopeampi. Joku tuote ja joku väri voi olla kuuma tietyn hetken ja jos sitä halutaan toimittaa niin urheilukauppa ei pysty sitä tekemään. Jos otetaan vaikka tietyt takit niin niitten tilauksesta kunnes se on myymälässä menee kaksi- toista kuukautta. Koska maahantuo- ja ei ota riskiä pitää omaa varastoa vaan tilaa vaan sen verran mitä ennakoissa on ostettu. Tämä on riski on aivan liian pieni jos haluaa tan- kata tiettyä tuotetta jonka kysyntä on suuri. Eli maahantuo- jille pitäisi myös siirtää enemmän vastuuta jotta yhteistyötä voisi parantaa.

Kapitalbindning

5. På vilket sätt ser ni till att lagrets påfyllnad hålls i en bra balans

- a. Använder ni prognoser, hur
- b. Fylls lagret enligt åtgång, hur
- c. Samarbete med butikerna

Svar: Käytämme ennustetta joka pohjautuu tehtyyn myyntibudjettiin sitä kautta si-sänostettuun tavaraan. Sesongin alussa myymälä saa niin kutsutun starttipaketin, sen jälkeen on paljon sen menekin mukaan täyttö. Jos kyseinen tuote ei lähde myymään niin ei sitä tule lisää, ja varaston arvo ei lähde kasvamaan sen tuotteen osalta. Jos menekki on kovempaa kuin ennustettu me pystymme keskusvarastolta sitä täyttämään. On ole-massa myös tuotteita jotka ei liiku ollenkaan, niille pitää ratkaista jonkin näköisiä akti-vointeja. Jos tuotteessa on joku vika, maahantuojalla on vastuu ottaa tuote takaisin. Tä-mä voi myös olla tuote joka on haluttu lanseerata mutta on jollakin tavalla epäonnistu-nut. Tai lähetään pelleilee hinnan kanssa ja yritetään aktivoida sen tuotteen kiertoa. Voi olla että joissain myymälöissä täytyy ehkä reagoida. Mennään sulkee kokonaan tuote pois. jolloin sitä ei enää ollenkaan täytetä ja varmistetaan että varastoarvo ei nouse tä-män tuotteen johdosta. Paljon tähän vaikuttaa aktiivinen myymälä jossa henkilökunta it-se huomaa ja reagoi siihen.

Yhteistyötä myymälöiden kesken on tehty. On myymälöitä jolla on ollut liian suuri va-rastoarvo, on budjetoitu väärin ja tuotteet eivät liiku toivotulla tavalla. Silloin olemme siirtäneet tuotteet toiseen yksikköön mistä ne myyvät paremmin. Tätä on tehty, mutta viimeisten kolmen vuoden aikana tehty paljon vähemmän. Keskusvarasto ja koko jär-jestelmän toimivuus on parantunut ja paremmin ohjattu, minkä takia harvemmin teem-me yksikön välisiä siirtoja tuotteiden kanssa.

6. Då ni arbetar med säsongprodukter, vad gör ni med osålda produkter

- a. Kunde man göra något annorlunda för att minska osålda produkter

Svar: On erilaisia asioita, yhtenä asiana on niin kutsuttu ”long life” tuotteita. Tähän kuuluvat teknisenalusasut jota kuuluu jämään yli johtuen siitä määrästä ja kokolajitel-masta mitä ostetaan sisään. Koska ne ovat gurantia tavaraa, ne listoitetaan ylijäämiksi tuotteiksi koska ne eivät ole meille riski. Tuotteista joiden keskihinta on hyvin matala,

ei ole meille mikään riski. Ylijäämät alusasut säästetään ensivuoteen koska ne ovat gurantia tavaraa.

Sesonki ja muotituotteet ennekuin ne voidaan todeta että ne ovat jäänet jäljelle, niin aina sesongin päätetty laitetaan tietynlaiset alennusmyynnit ja tyhjennykset. Jos sieltä silti jää niin pääsääntöisesti tuotteet jäävät kyseiseen myymälään. Voi olla että maahaantuojia ottaa tietyt tuotteen takaisin ja myydä ne toiselle markkinoille.

Jos kysytään kuinka asiaa voisi tehostaa, niin se on jatkuvaa optimointia ja sitä riskiä kuinka paljon uskalletaan spekuloida, miten yksinkertaiseksi me halutaan valikoima.

Jos halutaan tehdä valikoimasta kiinnostavan, tulee välillä jäämään tuotteita yli.

7. Vilka lagerkostnader är viktigast/vilka har minst betydelse

a. På vilket sätt

Svar: Kun keskusvarasto investointi tehtiin, yksikön kohdalla se tarkoitti pienentämistä henkilökustannuksissa. Syy oli että olemme yksinkertaistettu varastoa rajusti. On otettu etiketöinti pois, on otettu tuotteiden yksittäinen laskeminen pois. Tätä kautta on saatu kustannuksia pois. Myös kun logistiikka on viety eteenpäin, meidän varastoarvo on pudonnut. Per yksikkö noin 10–15 % viimeiset kaksikymmentä neljä kuukautta.

Kun varastossa oleva fyysinen tavara on pienentynyt, pyrimme sulkemaan ylimääräiset tilat vuokraneuvotteluissa. Meillä on myymälöitä jossa on lähes viisisataa neliö varastotilaa, kun uudessa yksikössä se on 150–200 neliössä varastotila. Kokonaislogistiikkaa on myös parannettu keskusvaraston kautta. Tavarantoimituskustannukset ovat pienentyneet koska tarvitaan vähemmän autoja ajamaan kun se on tehokkaampaa, se säästää meiltä aika isoja summia rahaa.

8. Vilka produkter är mest problematiska, sätt från lagervärdes synvinkel

a. Varför

b. Vad kunde man göra för att minska dem

Svar: Ongelmatuotteet ovat aina ne tuotteet johon lähetään ottamaan riskiä. Se voi olla sesonki tuote tai muotituote tulevaan trendiin jota haistellaan. Jos esimerkiksi maahan tuojia lanseeraa uuden malliston tai tuoteryhmän, joko sitä lähetään kokeille milloin varastoarvon näkökulmasta se on ongelmatuote jos se ei myy. Ongelmatuotteet voi olla vialliset tuotteet, jolloin valmistajalla on vastuu ottamaan takaisin tuote.

Säällä on myös iso merkitys urheilualalla. Jos tulee vihreä talvi sukset jäävät myymättä koska asiakkaan ostohalu ei ole sama kun mitä se olisi lumisena talvena. Näissä tilanteissa myyntiosaston pitää pystyä reagoimaan nopeasti ja meidän pitää markkinoida laajemmin, tuoda tuote esille paremmin, jotta saataisiin tuote myyty aikaisessa vaiheessa.

Bilaga 3/4: intervjufrågor

FRÅGEGUIDE

Intervju med Antsu Granath, butikschef för Stadium xxx

Lagrets funktion

1. Hur upplever du att lagret fungerar för tillfället

- a. Lagerhantering**
- b. Produktvolymerna lämpliga**

Svar: Käsittely onnistuu hyvin, joskin on hyvin herkkä mm. poissaoloille. Varastoa pystyy hyvin hoitamaan yksi ihminen. Lisäapua tarjotaan myymälästä tarvittaessa. Varasto hoitaa vaatepuolelta lajittelun myyntipaikan mukaan ja hälyttää kaikki hälytettävät tuotteet.

Volyymit ovat nykypäivänä hyviä kun tavaraa pyöritetään myyntien mukaan keskusvarastolta. Välillä tuotemäärät eivät ikävä kyllä riitä kun kaikki myymälämme rupeavat myymään esim. talvituotteita samaan aikaan kovalla volyymilla. Myymälässä olevat volyymit ovat nykypäivänä erittäin hyvin hallittavissa, koska varastonkierto on nopeatunut todella paljon viimeisen kolmen vuoden aikana

2. Har lagerarbetaren/butikspersonalen en lämplig skolning på sikte för lagervärde

- a. Hur skolas arbetarna**
- b. Finns det något som saknas i skolningen**

Svar: Myyjät eivät ole kovinkaan tietoisia varastomme arvosta, asiaa hoitavat konsernissamme Sales Business Unit Managerit oman henkilökuntansa kanssa reagoiden huonoihin läpimyyntiteihin ajoissa.

Emme ole nähneet tarpeelliseksi kouluttaa asioita kaikille työntekijöillemme. Minäkin myymäläpäällikkönä saan raportin varastonarvosta ja kierrosta muutaman kerran vuodessa. Joskin varaston arvon voi hakea varastojärjestelmästä vaikka joka päivä. Mutta kuten sanottua on konsernissamme erikseen myyntiosasto, jonka tehtävänä on seurata ja reagoida myynteihimme.

3. Hur placerar ni produkterna i lagret

a. Varför

Svar: Pehmeällä puolella tuotteet on tarkoitus sijoittaa hyllyyn ns. plockijärjestyksessä eli osastoittain aakkoselliseen järjestykseen, joka nopeuttaa myymälän täyttöä aamuisin kun tuotteita ei tarvitse metsästää vaan ne joko ovat hyllyssä tai sitten kaikki on myymälässä.

Kapitalbindning

4. Då ni arbetar med säsong produkter, vad gör ni med osålda produkter

a. Kunde man göra något annorlunda för att minska osålda produkter

Svar: Nykyään tuotteita ei jää myymättä kovinkaan paljon, koska myytikausi päättyy aina aleen. Olemme nykyään todella aggressiivisia alennuksien kanssa eli pyrimme pääsemään tuotteista eroon mahdollisimman nopeasti kun ale alkaa. Jos tuote ei vaan toimi, niin se alennetaan ajoissa pois. Alen jälkeen teemme vielä monelle tuotteelle lisäälen eli tiputamme myyntihinasta vielä 50% pois. Näin pääsemme eroon tuotteista, joita emme halua säästää seuraavalle kaudelle. Asiaa helpottaa myös kokoajan kasvava omien tuotteiden määrä, joka mahdollistaa todella suuret alennukset kuitenkin niin, että tuotteet eivät tuota tappiota.

Pyrimme tehostamaan asiaa edelleen lähinnä sillä, että erilaisia malleja vähennetään edelleen ja pyrimme ostamaan enemmän volyymia tuotteille, jotka varmasti myyvät.

5. Vilka produkter är mest problematiska

a. Varför

b. Vilka har låga omsättningshastigheter

Svar: Talvituotteet, koska ne sitovat todella paljon rahaa ja ovat menekkinsä suhteen todella sääherkkiä. Pyrimme tehostamaan asiaa edelleen lähinnä sillä, että erilaisia malleja vähennetään edelleen ja pyrimme ostamaan enemmän volyymia tuotteille, jotka varmasti myyvät vaikka talvi jäisikin lyhyeksi.

6. Vilka är de största kostnader i ert lager

a. Är det ett problem

Svar: Suurin yksittäinen kulu on hävikki, joka on noin. 1.3% liikevaihdostamme. Ongelma on merkittävä, joskin summa vastaa summaa joka on budjetoitu hävikille. Toinen merkittävä asia aikaisempina vuosina oli vaan yksinkertaisesti liian heikko varastonkiertonopeus, joka välillä seisotti varastossa todella paljon tavaraa ja tilinpäätösten myötä niiden arvolle tehtiin arvonalennuksia, jotka kirjanpitolaki mahdollistaa. Varastoarvomme on tippunut merkittävästi viimeisien vuosien aikana eli suoranaista ongelmaa ei ole oikeastaan minkään tuoteryhmän kanssa.

FRÅGEGUIDE

Intervju med Heljä Keräinen, lageransvarig för Stadium xxx

Varaston funktio

1. Miten koet varaston toimivuuden

Varasto toimii yleisesti ottaen hyvin. Tilat ovat periaatteessa riittävät, mutta varasto suunnittelussa ehkä voisi olla parannettavaa ja aikaa pitäisi löytyä enemmän varaston järjestyksen ylläpitämiseen. Työskentelytilat ovat riittävät. Osastovastaavilla tulisi olla enemmän tietoa siitä, että varastointi maksaa ja näin ollen pitäisi olla halu ja järki pitää oman osaston varastoarvo mahdollisimman pienenä.

a. Varastokäsittely

Kuorman purku toimii erinomaisesti, tilaa on riittävästi purkamiseen. Ohjelmistot ovat toimivia ja nykyaikaankin on siirrytty ilman suurimpia ongelmia. Logistiikka myymälässä. Varastoinnissa on haasteena kausivaihtelu ja uudet työntekijät. Paljon vaikuttaa varastointiin menneen kauden onnistuminen, jääkö tavaroita paljon varastoitavaksi. Uusien työntekijöiden kouluttamiselle jäävä aika tulisi löytää mahdollisimman pian työsuhteen alkamisen jälkeen.

b. Tuotevolyymien määrän (liikaa/liian vähän)

Tällä hetkellä tuntuu, että volyymit ovat hiukan liian suuret. Mutta ei tiedä, kuinka varastokierto nopeutuu vielä kun kausi alkaa kunnolla. Siirtymä vaihe on aina haasteellinen.

2. Onko varastotyöntekijöillä/myyjillä sopiva koulutus ymmärtääkseen varastoarvon merkitystä

Ei minun mielestä

a. Miten olet koulutettu Stadiumin varastotyöhön

Entisen varastovastaavan tiedoilla/koulutuksella ja aika paljon tutkimalla itse manuaaleja ja malleja ja varasto-ohjelmaa. Muutama varastokokous on ollut, mutta lähinnä kysymyksiin on tullut vastaukset sitten sähköpostien välityksellä.

b. Onko puutteita koulutuksessa

Työt opetetaan vähän niin kuin miten itse työt hoitaa. Kaikilla on vähä omat tapansa. Vähän sinne päin. Täytyisi olla ehkä oma manuaali tai joku, minkä mukaan työt opetellaan, että kaikilla myymälöillä olisi varmuus varastotyöskentelyssä ja samat käytännöt.

3. Miten asetatte tuotteet varastoon

Tuotteet ovat pääsääntöisesti osastoittain. Malli-, koko-, ja värijärjestys,... Blokkilista järjestys pehmeällä.

a. Miksi

Tuotteita on helpon löytää, kun tietää mille osastolle se kuuluu ja näin ollen varastosta löytyy saman osaston tuotteet lähekkäin tai kausivarastosta (esim. las-kukamat). Joka aamuinen blokki (edellisen päivän myynti) on helpompi kerätä, kun tuotteet ovat esim. pehmeällä puolella samassa järjestyksessä hyllyssä kuin blokkilista on rakentunut. Kaikille selkeä ja sama varastojärjestys helpottaa jokapäiväistä työskentelyä.

4. Tarvitaanko mielestäsi enemmän työntekijöitä varastoon?

a. Miksi

Ei. Osastovastaavilla tulisi olla lähtökohtaisesti halu ja tieto omasta varastosta ja sen ylläpidosta. Muuten hommat tähän mennessä toimii hyvin, mutta kun kaikki tekisi yhdessä oman osuutensa varaston suhteen, niin siisteydessä kuin varastoarvon tarkkailussa, hommat luistaisivat vielä paremmin. Kiire varastossa on kausiluonteista mutta minua se ei haittaa, joskus kerkeää enemmän ja joskus vähemmän.

5. Mitä puutteita koet Stadium isoomenan varastossa?

En oikeastaan mitään. Tilat ovat ok, verrattuna muihin varastoihin.